



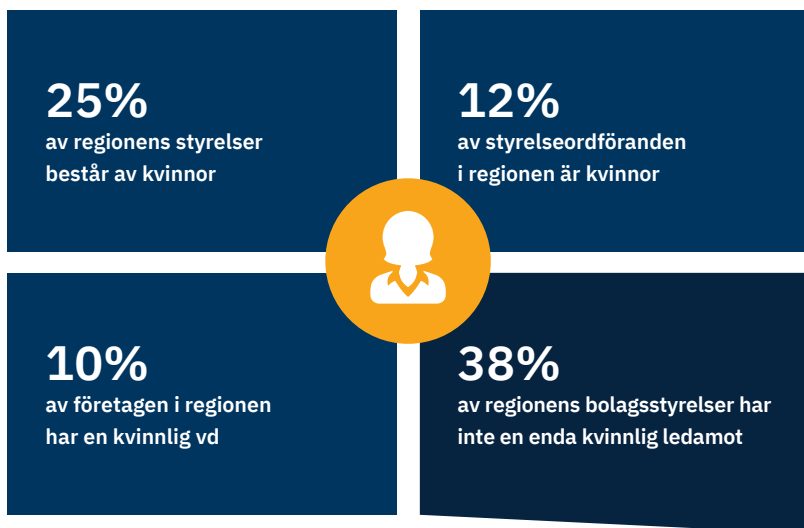
# För ett **jämställt** näringsliv

Insikter och konkreta verktyg från näringslivet i Östergötland,  
Sörmland och Gotland.

# Varför en handbok?

Allt fler företag vill, och behöver bli, mer jämställda. Samtidigt går utvecklingen oroväckande långsamt. Syftet med den här handboken är att bidra till arbetet med att öka jämställdheten i näringslivet, i synnerhet i bolagsstyrelser.

Jämställdhet är sällan begränsad till en enskild del av verksamheten. Tvärtom tenderar den att genomsyra hela organisationen. Genom projektet 100-listan undersöker vi på Handelskammaren årligen den jämställda utvecklingen i bolagens styrelserum. I vår undersökning från 2024 ser vi att jämställdheten släpar efter inom flera centrala delar av företagen, bland annat inom de här områdena:



I stället för att nedslås av statistiken vill vi inspirera till handling. Den här handboken samlar konkreta tips och idéer som kan **hjälpa företag att driva jämställdhetsarbetet framåt!**

# Ägande

I ett företag är det ägaren som har det yttersta inflytandet. Ägaren har mandat att utse viktiga personer till styrelse och ledning, och därigenom säkerställa att verksamheten styrs i enlighet med de egna målen och ambitionerna.

När det kommer till jämställdhet har ägaren två viktiga funktioner:

- **Att tillsätta styrelsen.** Det är ägarens ansvar att besluta om och tillsätta styrelsen. Därför är det också ägarens uppgift att verka för att den blir jämställd.
- **Att bidra till jämställdhet genom ägarstruktur.** Företag med kvinnliga ägare eller investerare tenderar oftare att ha kvinnliga vd:ar och representeranter i ledningsgruppen. En blandad ägargrupp kan därför öppna upp för, och bidra till, ökad jämställdhet även i andra delar av organisationen.



Den ultimata maktpositionen är ägande. Genom att starta och äga bolag kan kvinnor öka sin förmögenhet och med det sitta på mer makt.

**Johanna Palmér**

Andelen kvinnor av registrerade  
huvudmän i företag nationellt  
år 2024 var

**28%**



## Ledningsgrupper och vd

Ledningsgruppen fyller flera viktiga funktioner i arbetet med jämställdhet. Studier visar att företag med högst lönsamhet ofta har en högre andel kvinnor i linjebefattningar – det vill säga roller med direkt resultatansvar, såsom vd, försäljningschef, produktionschef, affärsområdeschef och operativ chef.

### Alltså – fler kvinnor i linjebefattningar är en tydlig framgångsfaktor!

Samtidigt har ledningsgruppen ett viktigt ansvar i att initiera och driva jämställdhetsarbetet, **såväl uppåt mot styrelsen som nedåt i organisationen**. En viktig del i det arbetet är att tillhandahålla resurser och skapa förutsättningar för att jämställdhet ska bli en integrerad del av verksamheten.

**På Göta Kanalbolag** får avdelningscheferna varje år i uppdrag att genomföra en investering kopplad till ett av de fyra Agenda 2030-mål som företaget har valt att prioritera. Dessa ingår i de globala målen för hållbar utveckling, som omfattar totalt 17 områden – däribland jämställdhet. Genom att knyta investeringarna till dessa mål blir arbetet med hållbarhet, både social och ekologisk, mer konkret och väl förankrat i verksamheten.



**GLOBALA MÅLEN**  
för hållbar utveckling



## Styrelser



I en styrelse behöver man vara olika. Om alla är lika och tänker likadant finns det ingen som ifrågasätter och då kan företaget/organisationen inte utvecklas och röra sig framåt.

**Astrid Brissman**

Det finns många anledningar till att en jämställd styrelse är viktigt för ett företag. Att ha en jämställd styrelse leder till:



Ökad  
**lönsamhet**

Bättre beslutsfattande  
genom **bredare  
perspektiv**

Bättre förmåga att  
**förstå och spegla**  
kundbasen

Bättre förmåga att  
attrahera och **behålla**  
**talang** i företaget

**Hos Energifabriken** har styrelsen varit jämställd från start, eftersom grundarna utgör styrelsen och består av tre par: tre kvinnor och tre män. Grundarna är dessutom operativt verksamma i ledande roller, vilket har bidragit till att jämställdhet präglar hela verksamheten. Detta är ett exempel på hur jämställdhet som finns både i ägar- och ledarskiktet kan skapa ringar på vattnet genom organisationen.

## Valberedningar

I samtal med personer med lång erfarenhet av styrelsearbete råder konsensus om nyckeln till professionella styrelse-rekryteringar: **valberedningar**. Att ha en valberedning, eller att styrelsen anammar ett liknande förhållningssätt, är en faktor som gynnar jämställdheten i styrelsen.



**29%**

av regionens  
bolagsstyrelser  
har en val-  
beredning

Valberedningar fyller en viktig funktion genom att säkerställa att rekryteringar bygger på kompetens och lämplighet, inte enbart för att de råkar stå ägaren nära.

För att få till så bra och professionella rekryteringar som möjligt bör valberedningen arbeta strukturerat och utgå från följande:

- 1. Sätt upp tydliga mål.** Vad vill ni uppnå med styrelsens sammansättning? Om jämställdhet är en målsättning bör detta genomsyra processen.
- 2. Utgå från bolagets behov.** I vilken fas befinner sig bolaget och vilken kompetens är mest värdefull att få in just nu?
- 3. Bygg en kandidatbank.** Samla namn på personer som är intressanta för uppdraget och utgå från den listan.

**Kom ihåg!** På samma sätt som det är viktigt vem som arbetar i styrelsen är det också viktigt vem som arbetar i valberedningen. Rekryteringen till valberedningen bör också ske externt – det är inte alltid en bra idé att rekrytera en f.d. styrelseledamot till valberedningen.

# Hur blir du attraktiv

## som **styrelseledamot**?

### Säkerställ din **egen kompetens**

- Du behöver ha så pass mycket kunskap och erfarenhet att du kan bidra på ett sätt som är till nytta för bolaget.
- Värdera vad du själv har att bidra med. I en styrelse är du där för att addera värde, snarare än för att själv lära dig.
- Du behöver ha strategisk höjd och erfarenhet. Du behöver kunna skilja mellan strategiska och operativa beslut.
- Oavsett erfarenheter och spetskompetens behöver du ha grundläggande ekonomisk kunskap och förståelse för det ansvar som uppdraget innebär.

### Reflektera över din motivation

- Fundera på din egen drivkraft. Som styrelseledamot bör du vilja påverka och **bygga värde för företaget**.
- Rätt motivation gör att du kommer kunna bidra på ett bättre sätt.
- Tacka ja av rätt skäl. Det är smickrande att få en styrelseförfrågan, men det är viktigt att vara ärlig med sig själv. Om det inte känns rätt, tacka nej och tipsa gärna om någon annan.

### Synliggör dig själv

- Nätverka! Nyttja alla forum som finns för att marknadsföra dig själv och din kompetens.
- Tala om att du söker styrelseuppdrag, både i fysiska möten och i digitala forum – ordet sprider sig ofta snabbt till rätt personer.
- Sök dig till forum där du kan diskutera, utbyta erfarenheter, väcka intresse och få stöd inom karriären i allmänhet och styrelsearbete i synnerhet. Börja gärna nätverka redan innan du är redo att ta steget in i styrelserummet!

### Skaffa **styrelsespecifik kunskap**

- Gå en styrelseutbildning. Det ger dig förståelse för hur en bolagsstyrelse fungerar och vilket ansvar en styrelseledamot har.
- Erfarenhet av styrelseuppdrag från exempelvis en ideell förening kan visa på förståelse för styrelsens funktion och arbetssätt.
- Sätt en rimlig ambitionsnivå. Ditt första uppdrag behöver inte vara som ordförande, kanske börjar du som suppleant?

## Tips!

# Så växlar ni upp jämställdhetsarbetet

## Kartlägg nuläget

En kartläggning är ett viktigt första steg för att synliggöra nuläget och identifiera vad som behöver förändras. Hur kartläggningen genomförs kan anpassas efter era resurser, behov och mål. Här är några möjliga tillvägagångssätt:

### Två kvantitativa alternativ

- Analysera statistiken, hur ser företagets struktur ut? Hur ser rollfördelningen ut mellan kvinnor och män, samt vem sitter på maktpositioner?
- Skicka ut en enkät till alla medarbetare för att få en bild av kunskapsnivå och förståelse kring jämställdhet.

### Två kvalitativa alternativ

- För dialog med medarbetare och personer i företagets närhet för att få en bild av hur det uppfattas, både intern och externt.
- Ta in **extern hjälp** för att få en utifrån-blick på verksamheten.

## Sätt upp tydliga mål

Utgå från kartläggningen av nuläget för att sätta upp relevanta mål för verksamheten.

- Målen bör vara skarpa och mätbara. Är målen inte är mätbara riskerar de

att tappa både förtroende och effekt.

- Ni kan exempelvis börja med att utgå från frågorna:
  - Var är vi nu och vart vill vi nå?
  - Vad menar vi med jämställdhet i vår verksamhet?
  - Hur vet vi att vi har kommit i mål?
- När målen är formulerade, ta fram en **handlingsplan**. Saknas denna kompetens internt kan det vara idé att ta in externt stöd.

## Engagera hela organisationen

För att en förändring ska bli verklighet behöver hela organisationen vara delaktig och engagerad. Här är några tips på hur ni kan skapa engagemang:

- Det är positivt om personen som är ansvarig för att driva arbetet är engagerad och insatt i frågan.
- Involvera alla i ledarskapsposition. Alla chefer behöver vara insatta i frågan för att kunna engagera sina team.
- Att sätta ihop en särskild grupp med ansvar för jämställdhetsarbetet kan stärka både förankring och engagemang. Gruppen kan också fungera som ambassadörer för företagets jämställdhetspolicy.

Efter att ha kartlagt nuläget med stöd av en extern expert, bildade **NTM** en frivillig arbetsgrupp med medlemmar från hela organisationen. Gruppen fick i uppdrag att lyfta och diskutera frågor, utmaningar och möjligheter kopplade till jämställdhet, mångfald och inkludering. Utöver detta ansvarade gruppen för att ta fram en handlingsplan med förslag på åtgärder som kan driva koncernens arbete med social hållbarhet framåt.



## Utbilda och **förankra**

Utbilda alla anställda inom jämställdhetsområdet och skapa förståelse för dess vikt, för att på så sätt främja engagemang och driva förändring.

### **Länsförsäkringar Östgöta**

arbetar aktivt för att skapa och upprätthålla ett jämställt klimat i hela organisationen. Redan under rekryteringsprocessen lyfts företagets värderingar och syn på jämställdhet, vilket sedan tas vidare i introduktionen för nyanställda. Ambitionen är att jämställdhetsarbetet inte bara ska vara en policy, utan något som genomsyrar kulturen och är förankrat hos alla medarbetare.

## Följ upp, upprätthåll och **dela med er**

Förändring sker inte över en natt, låt arbetet ta tid!

- Följ upp målen regelbundet för att säkerställa att arbetet fortsätter framåt.
- När målen är uppnådda, eller närmar sig att bli det, se över verksamheten och revidera målen för att fortsätta utvecklingen.
- Dela med er av ert arbete, **även om ni inte är i mål!** Att kommunicera ert engagemang kan både inspirera andra och stärka er egen drivkraft att leva upp till det ni står för.



## Vad säger **politiken**?

Så här tycker de politiska partierna om jämställdhet i näringslivet:

- 1. Vilka konkreta åtgärder** anser ni krävs för att det ska bli mer jämställt i svenska bolagsstyrelser?
- 2. Kan politiken påverka?** I sådant fall, hur?
- 3. Är det här en viktig fråga?** Beskriv gärna varför eller varför inte.

## Anna af Sillén (M)

1. Moderaterna vill självklart se fler kvinnor i bolagsstyrelser, men genom frivillighet och kompetens – inte kvotering. Företag bör uppmuntras att arbeta med jämställdhetsmål, meritbaserad rekrytering och ledarskapsprogram som stärker kvinnors möjligheter.
2. Politiken kan påverka genom att skapa goda förutsättningar, inte genom tvång. Det handlar om bättre möjligheter att kombinera familj och karriär, förenklingar för företagande, stöd till kvinnors entreprenörskap och ökad transparens kring könsfördelning – utan lagkrav.
3. Det är en viktig fråga för både rättvisa och tillväxt. Men jämställdhet når vi bäst genom attitydförändring och företagens ansvar, inte genom politisk detaljstyrning av vilka som sitter i styrelser.

## Martina Johansson (C)

1. Jag tror på medveten rekrytering där olika arbetsgivarorganisationer har en roll i att uppmåna sina bolag att fundera över representationen i sina styrelser. Jag tror även att olika ledarskapsprogram genomförs där man även kan få mentorer i hos styrelseledamöter och på så sätt kan knyta kontakter.
2. Genom att prata om vikten av medvetna rekryteringar. Jag anser inte att vi ska kvotera för olika kön eller andra grupper vid tillsättande av styrelseledamöter.
3. Det är en viktig fråga att man vågar rekrytera sådana som inte är exakt som en själv. Det skapar mångfald och utveckling och som vi kommer åt med normförändringar i samhället.

## Teresa Carvalho (S)

1. Jag tycker att jämställdhet ska gälla överallt i samhället – också i bolagsstyrelser. Företagen har haft lång tid på sig att ta ansvar själva, men utvecklingen går alldeles för långsamt. Därför har vi socialdemokrater länge varit öppna för att införa lagstiftning om könskvotering om det inte sker någon verklig förändring. Det har hittills inte funnits en majoritet i riksdagen för det, men vi är fortsatt beredda att ta det steget om det krävs.
2. Ja, självklart kan politiken påverka. Dels genom lagstiftning, men också genom att statliga bolag går före och visar vägen. Och de signaler som skickas från politiken spelar större roll än man kanske tror. När det är tydligt att vi som lagstiftare menar allvar med kraven på jämställdhet, då påverkar det också hur näringslivet agerar.
3. Jag tycker absolut att det är en viktig fråga. Kanske inte den allra mest akuta jämställdhetsfrågan, men viktig både som symbolfråga som speglar hur jämställt vårt samhälle faktiskt är, och som en av många pusselbitar i en helhet. Det handlar om att ta vara på hela samhällets kompetens, men också att kvinnor ska ha samma reella möjligheter som män att nå inflytande i näringslivet.



## Tack till

Astrid Brissman

Johanna Palmér

Peter Forssman

Erica Dahlberg & Filippa Ahlcrona, Consid

Camilla Karlsson & Anette Andersson, SEB

Sophia Hanser, Länsförsäkringar Östgöta

Roger Altsäter, Göta kanalbolag

Charlotte Elander, Energifabriken

Lina Hedenström & Johan Mattisson, NTM

Anna af Sillén, Moderaterna

Martina Johansson, Centerpartiet

Teresa Carvalho, Socialdemokraterna

Handboken är framtagen av Petronella Ruben Hydén, Politics Masterstudent  
vid Uppsala universitet, under traineeperioden våren 2025.

Handledare och kontaktperson: Jonna Hedlund, projektledare näringspolitik.

Layout och produktion: Östsvenska Handelskammarens medlem Totalmedia.

**Totalmedia.**